



Ролевые модели руководителей образовательных организаций, демонстрирующих токсичное лидерство в ситуации сложного управленческого решения

АНДРОННИКОВА Ольга Олеговна

ПЕРЕВОЗКИНА Юлия Михайловна

Новосибирский государственный педагогический университет, Новосибирск, Россия

СЕРЫЙ Андрей Викторович

ЯНИЦКИЙ Михаил Сергеевич

Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия

ПЕТРОВСКАЯ Татьяна Юрьевна

Новосибирский государственный педагогический университет, Новосибирск, Россия

Аннотация. Цель данной статьи заключается в выявлении ролевых моделей руководителей образовательной организации, демонстрирующих токсичное лидерство в ситуации сложного управленческого решения. Дизайн исследования предполагал описание каждым руководителем ($N = 166$, 100 мужчин и 66 женщин, средний возраст 44,2 года) ситуации сложного управленческого решения, которые встречались в его прошлом опыте. После выявления реестра сложных управленческих решений с руководителями был проведён ряд диагностических процедур, включающих тестирование по трём опросникам и ролевое моделирование ситуации сложного управленческого решения. Анализ данных проводился через сопряжение ситуации сложного управленческого решения, ролевой модели, ожиданий и мотива в зависимости от пола руководителей по критерию χ^2 Пирсона. Затем осуществлялось изучение влияния ролевой модели на стиль руководства и виктимное поведение (однофакторный дисперсионный анализ — ANOVA). **Результаты.** Применение дисперсионного анализа показало, что в зависимости от предпочитаемой ролевой модели руководители различаются стилями управления и виктимным поведением. В частности, обнаружено статистически значимое различие в попустительском и коллегиальном компонентах стиля управления ($p < 0,01$), а также по всем параметрам склонности к виктимному поведению ($p < 0,05$). **Выводы.** В ситуации сложного управленческого решения руководители среднего звена образовательного учреждения предпочитают ролевые модели, связанные с функциями контроля и руководства. При этом половина респондентов женского пола используют мужскую ролевую модель. Руководители, использующие роли взрослых мужчины и женщины в сложной управленческой ситуации, характеризуются склонностью к гиперсоциальному поведению ($p < 0,05$) и демонстрируют конструктивные стили руководства. Руководители с реализуемыми мужскими ролевыми моделями периода ранней молодости в сложной управленческой ситуации демонстрируют виктимный стиль поведения и склонны к демонстрации токсичного лидерства. Ещё одной неконструктивной моделью руководства является детская ролевая модель, с которой связаны такие параметры виктимного поведения, как зависимость и некритичность ($p < 0,01$). **Ценность результатов.** В статье представлены данные, позволяющие вскрыть значение ролевых моделей в поведении управленцев образовательных учреждений, показана роль виктимных характеристик в демонстрации токсичного лидерства.

Ключевые слова: ролевая модель; ситуации сложного управленческого решения; токсичное лидерство; стиль руководства; виктимное поведение.

Введение

Проблематика управленческой деятельности чаще всего рассматривается в контексте конструктивного лидерства (Arasli, Arici, Kole, 2020). Вместе с тем всё чаще в фокусе внимания исследователей оказываются вопросы токсичного лидерства, приводящего к негативным последствиям для организации и её сотрудников (Lipman-Blumen, 2010; Bhandarker, Rai, 2019; Bakkal, Serener, Aydintug, 2019). Психологические особенности лидера, его способность принимать управленческие решения, ценности, выбираемые роли и стили поведения определяют эффективность взаимодействия с коллективом, складывающийся стиль взаимодействия и психологическую атмосферу в организации (Bhandarker, Rai, 2019; Arasli, Arici, Kole, 2020). Связь между токсичным лидерством и организационной дисфункцией являлась предметом исследования учёных в области менеджмента (Lipman-Blumen, 2010; Nur, 2012; Erkutlu, Chafra, 2017), но недостаточно представлена в психологии. Явление токсичного лидерства раскрывается через множество разных дефиниций: токсичное лидерство (Lipman-Blumen, 2010), плохое руководство (Kellerman, 2004), деструктивное лидерство (Einarsen et al., 2007) и корпоративные психопаты (Boddy et al., 2015; Boddy, 2017). В связи с этим, наблюдается нарастающая неоднородность теоретических подходов, противоречивость исследовательских выводов, что приводит к невозможности использования существующего массива исследований в прикладных целях. Социальная потребность в управленцах, способных к реализации лидерских функций в управленческой деятельности актуализировала интерес исследователей, изучающих факторы и модели лидерства. Особенно остро этот вопрос стоит в образовании, которое предъявляет особые требования к роли руководителя (Smith, Fredricks-Lowman, 2019). Рассмотрение различных форм лидерства в организационной психологии представлено, в частности, функционально-ролевым подходом, основой которого выступает выделение двух типов ролей (командных и функциональных) (Belbin, 2010). Вместе с тем, практически не изученными остаётся взаимосвязь ролевых моделей руководителей с выбираемыми стратегиями поведения и стиля руководства. В частности, недостаточно исследованным остаётся вопрос о том, как содержание ролевых моделей и стилей руководства сказывается на специфике сложных управленческих решений. Все вышеперечисленное определило актуальность и цель данного исследования.

Теоретические основы изучения токсичного лидерства

Ролевой подход к управленческой деятельности позволяет рассмотреть управление в контексте выполнения определённых ролей, содержательные характеристики которых различаются в зависимости от социального наполнения роли, включённых в неё поведенческих характеристик, правил, категорий. Р. М. Белбин выделяет девять командных ролей, характеризующих, по мнению автора, весь необходимый ролевой набор в управленческой команде, связанных с типом личности и выполняемыми функциями (Belbin, 2010). С. Ю. Флоровский и Л. Н. Гусева, рассматривая взаимосвязь ценностей личности с ролевыми выборами руководителей, отмечают роль нормативных идеалов в командно-ролевом самоопределении (Флоровский, Гусева, 2019).

Особое внимание в ролевом подходе уделяется ролям, выделяемым в процессе группового принятия решений. На принятие управленческих решений, особенно в кризисной ситуации, влияют несколько факторов: источники информации, предварительный опыт, существующие представления о своей личности, ролевая модель управления, ведущие стили поведения. При рассмотрении влияния различных параметров на специфику принятия управленческих решений принято выделять отсутствие необходимых знаний и навыков (Fernandez, Barbera, van Dorp, 2006; Hur, 2012). Это подтверждается исследованиями, в которых отмечается, что наличие опыта поведения в кризисных ситуациях выступает основополагающим для понимания риска и прогноза последствий принимаемых решений (Plapp, Werner, 2006; Ruin, Gaillard, Lutoff, 2007). Как важный аспект, определяющий принятие решения в ситуации риска, выделяется наличие необходимой информации (Bigsby, Bigman, Gonzalez, 2019).

Лидерство также может быть рассмотрено через универсальные ролевые модели, представленные Ю. М. Перевозкиной, с соответствующими, социально и культурно закреплёнными, ожиданиями. В данном контексте универсальность ролей будет зависеть от социокультурного наполнения трёх уровней ролевой модели: макро-, мезо-, микро-роли. Макро-роли, выступающие как трансцендентальные концепты, включают архетипическое содержание и соответствующее наполнение, специфичное для мужского и женского стиля поведения. Мезо-роли отражают надситуативные ролевые модели и определяют специфику межличностного взаимодействия в различных сферах жизни. Их наполнение зависит от социальных образцов, проявляющихся в поведенческих конструктах. Микро-роли касаются поведения в конкретной жизненной ситуации. Таким образом, пересечение всех трёх уровней определит специфику индивидуального наполнения универсальных ролей, их конструктивность или деструктивность (Перевозкина, 2019).

Подобный подход позволяет предположить, что трансформация ролевого поведения лидера в зону низкой эффективности на всех трёх уровнях может определяться виктимным наполнением самой роли, в силу её деструктивной коннотации. Виктимность рассматривается как интегративное образование, включающее в себя совокупность особенностей личности, детерминирующих дезадаптивный стиль реагирования, обуславливающий возникновение физического и психического ущерба как для себя, так и для окружающих. О. О. Андронникова выделяет различные типы виктимного поведения, среди которых максимально опасными выступают агрессивный, некритичный и саморазрушающий типы (Андронникова, 2005).

Изучение лидерства в контексте виктимного поведения началось с введения термина «токсичное лидерство» (*toxic leadership*) в 1996 году. *Токсичное лидерство — это дисфункциональный стиль руководства, характеризующийся саморазрушительным поведением, приводящим к ущербу организационной структуры.* Б. Келлерман выделяет семь основных типов токсичного лидерства: некомпетентный, ригидный, несдержанный, черствый, коррумпированный, замкнутый, садистический (Kellerman, 2004). Общими чертами токсичного лидера выступают ауто- и внешне-разрушительное (виктимное) поведение. А. Бандаркер и С. Рай, проводя теоретический анализ работ, по-разному рассматривающих явление токсичного лидерства, определяют его коннотации, годные для организации психологического дискурса. Токсичное лидерство в психологии рассматривается как стиль управления, в результате которого возникают конфликты и усложняется организационная среда, а подчинённые получают эмоциональный и физический ущерб от действий такого лидера. При этом токсичный лидер никогда не считает своё поведение негативным, относя его к социально приемлемому (Bhandarker, Rai, 2019).

Токсичное лидерство относится к процессу, в котором лидеры, в силу своего виктимного поведения или дисфункциональных личных качеств, наносят серьёзный и длительный вред

своим сотрудникам (Lipman-Blumen, 2010). В зарубежной литературе можно найти достаточно много исследований, направленных на изучение специфики реализации негативного стиля управления и его последствий. Так, Р. Мартин в своём исследовании влияния деструктивного лидерства на поколение, родившиеся между 1976 и 1985 гг., отмечает, что данное поколение предпочитает следовать правилам, стремится угодить другим, выполняет работу высокого качества, демонстрирует низкую самооффективность, осторожность, склонны не соглашаться с другими, и мало доверяют руководству (Martin, 2015). Автор отмечает опасность того, что это поколение будет подвержено негативному поведению деструктивного руководителя. Кроме того, автор отмечает проблему межпоколенной передачи деструктивных стилей руководства. Однако, С. Тейлор с коллегами в своём исследовании влияния унижающего руководства на последующие стили управления обозначают обратные тенденции. Авторы отмечают, что лидеры, на себе испытавшие насилие и принуждение со стороны управленцев, в дальнейшем осознанно принимают ненасильственные стили управления по отношению к подчинённым (Taylor, Griffith, Vadera, Folger, Letwin, 2019).

Исследования многих авторов посвящены токсичному лидерству в организациях высшего образования. Так, Н. Смит и И. Фредрикс-Лоуман, проанализировали литературу по токсическому лидерству в высшем образовании с трёх контекстных линз: понимание токсичного лидерства; анализ влияния токсического лидерства на организационную культуру и моральный дух сотрудников; обобщение последствий для управления устойчивостью в токсичных средах. Авторы характеризуют специфику токсичного лидерства в высшем образовании, отмечают многообразие проявлений как агрессивных форм взаимодействия, так и таких особенностей, как использование сотрудников для достижения своих личных целей и интересов, умышленное сокрытие важной информации, принижение работы и достижений сотрудников, а также неправильные и манипулятивные оценки способностей сотрудников и их работы (Smith, Fredricks-Lowman, 2019). В другом исследовании отмечаются такие формы поведения, указывающие на токсичность в управлении, как запугивание, несправедливое обращение, неэтичное поведение, ревность, создание конфликтных ситуаций в коллективе, нарциссизм, автократическое поведение, недоверие к людям, агрессивность, запугивание, манипулирование и некомпетентность (Labrague, Lorica, Nwafor, van Bogaert, Cummings, 2020), что подтверждается и другими авторами (Bakkal, Serener, Myrvang, 2019; Milosevic, Maric, Loncar, 2019). Однако необходимо отметить, что токсичное лидерство часто проявляется в скрытых и пассивных действиях, таких как неспособность поддержать работника, использование оскорбительных словесных намёков или жестов (Magwenzi, 2019; Milosevic et al., 2019). Исследуя источники токсичности управления в университете и последствия различных форм организационной токсичности, Дж. Касалак и М. Аксу отметили, что организационная токсичность характеризуется как нарциссическая и агрессивная, как неэтичное и жёсткое поведение. Последствие токсичности воспринимались участниками как приводящие к истощению, психологической беспомощности. Согласно данным авторов, преподавательский состав в ситуации токсичного лидерства руководителя проявлял в работе агрессивное поведение, сплетни, ревность по отношению к вниманию руководства, клевету, принуждение, лицемерное поведение. Лекторы часто демонстрировали нарциссическое поведение, были бесчувственными, оказывались склонны унижать студентов, демонстрировать саркастическое и высмеивающее отношение к их идеям, выстраивать индивидуальные приоритеты (Kasalak, Aksu, 2016).

Изучению моббинга в высшем образовании посвящены ряд исследований, направленных на выявление специфики проявлений виктимных форм управления и токсичности и последствиям подобного типа организационных культур на сотрудников и студентов. Отмечаются

физиологические и психологические последствия моббинга и издевательства в высшем образовании, обсуждаются меры профилактики запугивания и издевательств (Штроо, 2012; Hubert, Veldhoven, 2001; Ross, Sasso, Matteson, Matteson, 2020).

Исследование Х. Уйсала, направленное на изучение влияния стресса на работе на удовлетворённость работой, показало значимость эффекта восприятия токсичного лидера в возникновении стрессовой ситуации и удовлетворённости работой. Автор отмечает также значимость различий в восприятии токсичности лидера у групп с разным уровнем образования. Испытуемые с высшим образованием особенно остро реагировали на токсичное лидерство руководителя, показывали формирование деструктивной чувствительности к негативным стилям управления и соответствующие модели поведения (Uysal, 2019). Результаты другого исследования демонстрируют возможность передачи токсичного лидерства посредством процессов обучения в высшей школе (Martin, 2015). Это подтверждается данными о том, что устойчивое токсичное поведение лидеров (например, руководителей образовательной организации) среди лидеров нижестоящего уровня (например, педагогических работников, которые управляют студенческим коллективом) может привести к созданию токсичного организационного климата, который определяет высокий уровень вероятности возникновения ещё более токсичных лидеров среди педагогов и студентов (Erkutlu, Chafra, 2017).

Все вышеперечисленное выступает базисом для формулирования гипотезы о том, что деструктивные ролевые модели, выбираемые руководителями образовательных организаций в ситуации сложного управленческого решения, характеризуются виктимным содержанием и затруднениями в реализации управленческих функций.

Дизайн прикладного исследования

Теоретический обзор открывает возможность обозначить проблему, проявляющуюся в том, что виктимное содержание ролей руководителей среднего звена образовательных организациях может привести к формированию деструктивных стилей управления и трудностям в реализации управленческих функций. Такая постановка проблемы позволяет сформулировать четыре исследовательских вопроса.

1. Какие ситуации сложного управленческого решения встречаются в образовательных организациях?

2. Какова частота распределения руководителей среднего звена по выбору ролевых моделей в ситуации сложного управленческого решения в образовательных организациях?

3. Как сопряжены между собой ситуации сложного управленческого решения и ролевые модели руководителей среднего звена в образовательных организациях?

4. Какие ролевые модели, выбираемые руководителями среднего звена образовательных организаций в ситуации сложного управленческого решения, характеризуются виктимным содержанием и затруднениями в реализации управленческих функций?

Цель исследования заключалась в выявлении ролевых моделей руководителей среднего звена образовательной организации, демонстрирующих токсичное лидерство в ситуации сложного управленческого решения.

Выборка

В соответствии с целью, были выстроены задачи исследования, выборку которого составили руководители образовательных организаций высшего образования ($N = 166$), из них 100 мужчин и 66 женщин. Возрастной диапазон респондентов составил от 26 до 59 лет ($M = 44,2$ лет). В исследовании приняли участие руководители среднего управленче-

ского звена, выполняющие административные функции. Первичные эмпирические данные собраны на базе двух университетов — Новосибирского государственного педагогического университета и Кемеровского государственного университета.

Дизайн исследования предполагал описание каждым руководителем ситуации сложного управленческого решения, которые встречались в его прошлом опыте. На основании полученных ситуаций были отобраны три наиболее часто встречающиеся (увольнение, проверка, административная ответственность). С руководителями, которые указали одну из этих ситуаций ($n = 132$), был проведён ряд диагностических процедур, включающих тестирование по трём опросникам и ролевое моделирование ситуации сложного управленческого решения.

Методический инструментарий

Для выявления *стиля руководства* были использованы «Методика определения стиля руководства трудовым коллективом» (Карелин, 2007), созданная В. П. Захаровым на основе методики А. Л. Журавлёва (Журавлев, Рубахин, Шорин, 1976) и «Методика дифференцированной экспертной оценки основных управленческих функций» (Карпов, 2019). В обеих методиках отсутствует нормативный диапазон, а выраженность того или иного стиля руководства или управленческой функции диагностируется по степени его преобладания, выражаемого бóльшим количеством баллов.

Диагностика *виктимных характеристик* осуществлялась посредством опросника «Методика исследования склонности к виктимному поведению», форма С для взрослых (Андронникова, 2005). Нормативный диапазон значений в этой методике варьируется в диапазоне от четырёх до семи стенов, все значения ниже четырёх стенов отражают низкую степень выраженности склонности к виктимному поведению, а значения с восьми до 10 стенов относятся к высоким.

Ролевые модели и их ожидания изучались посредством проективной методики «Калейдоскоп», разработанной авторским коллективом в составе Ю. М. Первозкина, Л. В. Паньшина, О. О. Андронникова, Н. В. Дмитриева¹.

Процедура

План исследования предполагал использование стимульного материала методики «Калейдоскоп», включающей десять фигурок, отражающих основные роли, которые предъяснялись в индивидуальном порядке каждому руководителю. Респондентам было необходимо вспомнить ситуацию сложного управленческого решения, которая встречалась в его прошлом опыте и подобрать к ней фигуру, с которой бы он мог идентифицироваться, дать ей характеристику, определить её потребность. Затем испытуемому предлагалось выбрать других участников этой ситуации из фигурного ряда, дать им характеристики, определить их потребности и причину действий. После чего респондентам нужно было предположить возможность нового исхода описанной ими ситуации сложного управленческого решения, выбрать фигуру из фигурного ряда, с которой они могли бы себя идентифицировать в новой ситуации и дать ей характеристику, определить её потребность.

Далее производилось сопряжение ситуации сложного управленческого решения, ролевой модели, ожиданий и мотива в зависимости от пола руководителей по критерию χ^2 Пирсона. Затем осуществлялось изучение влияния ролевой модели руководителей в ситуации сложного управленческого решения на стиль руководства и виктимное поведение (однофакторный дисперсионный анализ — ANOVA, с апостериорными сравнениями по критерию LSD).

¹ Первозкина, Ю. М., Паньшина, Л. В., Андронникова, О. О., Дмитриева, Н. В. Способ оценки психосоциального профиля личности, № 2625284, дата подачи заявки 18.02.2016, дата публикации 12.07.2017, зарегистрирован в Государственном реестре изобретений Российской Федерации 12 июля 2017 (RU 2 625 284 C1, МПК А 61 М 21/00).

Результаты исследования

На первом этапе вся выборка была дифференцирована в зависимости от пола и ситуациям сложного управленческого решения (Таблица 1). Результаты исследования показали, что для большинства руководителей наиболее трудными являются привлечение сотрудников к административной ответственности (78 руководителей). Особенно сложно даётся привлечение сотрудников за совершение административных правонарушений даётся руководителям мужского пола (54 человека). Вторым по сложности управленческим решением для руководителей выступает увольнение сотрудников (36 человек), при этом труднее даётся принятие такого решения для женщин (24 человека). И на третьем месте находится проверка вуза (18 человек), которая является наиболее стрессовой для представителей мужского пола (12 человек).

Таблица 1. Количество респондентов, указавших различные ситуации сложного управленческого решения

Ситуация сложного управленческого решения	Количество		
	Всего	Мужчины	Женщины
Увольнение сотрудника	36	12	24
Проверка вуза вышестоящим органом	18	12	6
Привлечение сотрудника к административной ответственности	78	54	24
Другое	34	22	12
Итого	166	100	66

Среди остальных ситуаций, обозначенных 34 руководителями в качестве сложного управленческого решения выступают нововведения в работе, распределение отпусков, перевод на дистанционное обучение, финансовые трудности, распределение проектов по госконтракту, увеличение заработной платы для сотрудников и прочее. В связи с незначительной количеством респондентов, указавших ситуации сложного управленческого решения, не вошедших в первые три категории, 34 управленца были исключены из выборки для дальнейшего анализа. В итоге в качестве эмпирической выборки выступило 132 руководителя, из них 78 мужчины и 54 женщины. Возрастной диапазон составил от 26 до 59 лет ($M = 44,2$).

В результате диагностики респондентов по проективной методике «Калейдоскоп» было выявлено пять ролевых моделей поведения, заложенных в диагностическом инструментарии, описанном в методике: роль взрослой женщины содержит конструктивные ожидания, связанные с проявлением заботы, готовности помогать другим, готовностью к сотрудничеству, вплоть до самопожертвования; роль взрослого мужчины характеризуется такими ожиданиями, как стремление к руководству окружающими, принятием на себя ответственности, склонностью к контролю, покровительством, стрессоустойчивостью, организованностью и дисциплинированностью; роль молодого мужчины (конструктивные ожидания) — отражает стремление к защите окружающих от реального или придуманного им врага, умеет выбирать цель и достигать её, потребность быть лучшим и одержать победу; роль молодой женщины (деструктивные ожидания) — характеризуется развитым духом соперничества, индивидуалистичностью, склонна полагаться на собственные усилия в достижении успеха; роль молодого мужчины (деструктивные ожидания) — характеризуется безответственностью, конфликтностью, легкостью и непринуждённостью в отношениях, агрессивностью, отсутствием согласия с общепринятыми моральными правилами и стандартами; беспринципностью и склонностью к асоциальному поведению (Перевозкина, 2019). В Таблице 2 представлено распределение ролевых моделей по 132 руководителям.

Таблица 2. Количество респондентов, выбравших различные ролевые модели

Роли	Количество		
	Всего	Мужчины	Женщины
Взрослая женщина	12	0	12
Взрослый мужчина	79	49	30
Молодой мужчина (конструктивная ролевая модель)	12	12	0
Молодая женщина (деструктивная ролевая модель)	13	1	12
Молодой мужчина (деструктивная ролевая модель)	16	16	0
Итого	132	78	54

Как показывает распределение, наиболее предпочитаемыми в исследуемой выборке ролевыми моделями, являются роли взрослого человека с большим преимуществом мужских ролей (79 человек, из них 48 мужчин и 30 женщин). Примерно равное количество руководителей предпочло такие ролевые модели, как взрослая женщина (12 представительниц женского пола), молодой мужчина (деструктивная ролевая модель — 16 представителей мужского пола), молодой мужчина (12 представителей мужского пола) и молодая женщина (деструктивная ролевая модель — один мужчина и 12 женщин). Изучение взаимодействия ситуации сложного управленческого решения и ролевой модели демонстрирует, что они между собой статистически значимо сопрягаются (Табл. 3).

Таблица 3. Взаимосвязь ситуации сложного управленческого решения и ролевой модели

Сопрягаемые параметры	χ^2	df	p
Ситуация сложного управленческого решения x Роль участника (женщины)	32.4	8	.001
Ситуация сложного управленческого решения x Роль участника (мужчины)	23.29	8	.003

Результаты применения критерия χ^2 Пирсона демонстрируют, что ролевая модель статистически значимо сопряжена с ожиданиями, мотивом и ролью участника ситуации (Табл. 4).

Таблица 4. Взаимосвязь ролевой модели, мотива и ожиданий руководителей в ситуации сложного управленческого решения

Сопрягаемые параметры	χ^2	df	p
Роль и характеристика	28	16	.001
Роль и мотив	46	16	.001
Роль руководителя и роль участника ситуации	19.87	8	.001
Роль участника ситуации и характеристика	62	10	.001
Роль руководителя и моделируемая роль	16.11	8	.001
Моделируемая роль и характеристика	56.916	10	.001

Изучение различий в стиле управления и виктимных характеристик в зависимости от ролевой модели руководителей, предпочитаемой ими в ситуации сложного управленческого решения, осуществлялось с помощью однофакторного дисперсионного анализа (однородность дисперсий была установлена посредством критерия Ливиня, при $p > 0,05$; Таблица 5). В качестве независимой переменной выступила ролевая модель руководителей среднего звена образовательных учреждений, выбранная ими в ситуации сложного управленческого решения, имеющая пять градаций, заложенных в диагностическом инструментарии, описанном в методике: 1) Взрослая женщина; 2) Взрослый мужчина; 3) Молодой мужчина; 4) Молодая женщина (деструктивная); 5) Молодой мужчина (деструктивная). В качестве зависимых переменных выступили следующие параметры: стили управления, управленческие функции, типы виктимного поведения.

Применение дисперсионного анализа показало, что в зависимости от предпочитаемой ролевой модели руководители различаются стилями управления и виктимным пове-

дением. В частности, обнаружено статистически значимое различие в попустительском и коллегиальном компонентах ($p < 0,01$), а также по всем параметрам склонности к виктимному поведению ($p < 0,04$), за исключением шкалы реализованной виктимности. Специфика различий содержательного наполнения ролевых моделей представлена на рисунках 1–3.

Таблица 5. Влияние ролевой модели руководителей в ситуации сложного управленческого решения на стиль руководства и виктимное поведение (дисперсионный анализ, отмечены эффекты, значимые на уровне $p < 0.05$)

Переменные	ANOVA		Levene	
	F	p	F	p
Директивный компонент	1.75	.129	.78	.576
Попустительский компонент	4.96	.001	.73	.606
Коллегиальный компонент	3.97	.002	.60	.700
Адекватность ситуации	.69	.629	.73	.643
Реализуемость	.92	.470	.60	.721
Конструктивность	6.60	.001	.61	.693
Принятие решения	.65	.661	.40	.845
Шкала склонности к агрессивному виктимному поведению	3.90	.003	.61	.693
Шкала склонности к самоповреждающему и саморазрушающему поведению	12.81	.001	.40	.845
Шкала склонности к гиперсоциальному поведению	2.51	.034	.95	.468
Шкала склонности к зависимому и беспомощному поведению	5.75	.001	1.97	.120
Шкала склонности к некритичному поведению	2.93	.016	1.37	.132
Шкала реализованной виктимности	1.37	.242	2.37	.070

Обсуждение результатов

При обсуждении результатов следует отметить, что более 50% женщин-руководителей считают, что в ситуации принятия сложных управленческих решений они в большей степени будут эффективны, если реализуют ролевую модель взрослого мужчины (Табл. 6). В ситуации увольнения 12 женщин выбрали ролевую модель взрослого мужчины и столько же — ролевую модель взрослой женщины. В ситуации административного наказания 13 женщин выбрали также модель взрослого мужчины, а 12 — деструктивную роль молодой женщины. В ситуации проверки вуза пять респонденток принимают сложные управленческие решения в роли взрослого мужчины.

Таблица 6. Сопряжённость ситуации сложного управленческого решения и ролевой модели (женщины, $N = 54$)

Ситуации	Роль	f
Увольнение	Взрослый мужчина / взрослая женщина	12 / 12
Проверка	Взрослый мужчина	5
Выполнение административных функций	Взрослый мужчина / деструктивная роль молодой женщины	13 / 12

В мужской выборке, так же, как и в женской, во всех ситуациях сложного управленческого решения на ведущих позициях находится роль взрослого мужчины: 30 человек выбрали указанную модель для выполнения административных функций, против 12, которые выбрали роль молодого мужчины; 11 мужчин предпочли эту модель для увольнения и семь для проверки вуза, против шести, которые выбрали деструктивную роль молодого мужчины (Табл. 7).

Ролевая модель взрослой женщины характеризуется руководителями-женщинами как демократичная и уравновешенная. Ролевая модель взрослого мужчины связана с такими характеристиками как уверенный, рассудительный, открыт для коллектива, способный к

управлению, в том числе и к кризисному. Ролевая модель молодого мужчины отличается такими ожиданиями, как авантюрист, решительный, уверенный. Ролевая модель молодой женщины (деструктивная) используется в ситуациях, где необходимы такие качества, как злость и требовательность. Деструктивная роль молодого мужчины имеет довольно полярные ожидания у руководителей: с одной стороны, он описывается как агрессивный, а с другой, — как лёгкий в общении.

Таблица 7. Сопряжённость ситуации сложного управленческого решения и ролевой модели (мужчины, N = 78)

Ситуации	Роль	f
Увольнение	Взрослый мужчина	11
Проверка	Взрослый мужчина / деструктивная роль молодого мужчины	7/6
Выполнение административных функций	Взрослый мужчина / молодой мужчина	30/12

Основными мотивами, связанными с ролевой моделью взрослого мужчины, выступают уход от конфликта, конструктивное принятие решения с минимизацией отрицательных последствий, понимание и поддержка, развитие, достижение успеха и признания, контроль за исполнением задания. Мотивом руководителей в ролевой модели взрослой женщины является реализация гуманного решения при увольнении сотрудника. Разрешение проблемы — основной мотив ролевой модели молодого мужчины. Для деструктивной ролевой модели молодой женщины главными мотивами выступают лишение сотрудников премии, убеждение в выполнении приказа. Для деструктивной ролевой модели молодого мужчины основными мотивами выступают решение проблем и обучение персонала.

Для руководителя в сложной управленческой ситуации её участники (подчинённые) чаще всего ассоциируются с ролевой моделью пожилой женщины (f = 59) и деструктивной роли молодой женщины (f = 50). Ролевая модель пожилой женщины характеризуется руководителями как неуверенная, смиренная, паникующая, скрытная, отстранённая, безразличная. При этом, чаще всего эти ролевые модели используются руководителями эксплуатирующим роль взрослого мужчины (Табл. 8), который также использует в качестве своих оппонентов и другие роли, но в меньшей степени — это роль молодого мужчины (f = 32), роль молодой женщины (f = 24) и роль взрослой женщины (f = 22). Ролевая модель молодого мужчины описывается руководителями как стремящаяся к отдыху, нарциссическая, активная, деловая. Роль взрослой женщины определяется как исполнительная, ответственная, внимательная, наивная. Роль молодой женщины — доброжелательная, скромная, романтическая, ранимая.

Таблица 8. Сопряжение ролевых моделей руководителей и ролевых моделей участников сложной управленческой ситуации

Ролевые модели руководителей	Ролевые модели участников									
	Пожилая женщина	Пожилой мужчина	Взрослая женщина	Взрослый мужчина	Молодая женщина	Молодой мужчина	Молодая женщина (деструктивная)	Молодой мужчина (деструктивная)	Девочка	Мальчик
Взрослая женщина	3	0	0	2	5	0	7	0	15	0
Взрослый мужчина	31	3	22	0	24	32	43	18	0	4
Молодой мужчина	18	0	0	0	0	0	0	12	0	6
Молодая женщина (деструктивная)	6	0	7	0	0	0	0	7	5	0
Молодой мужчина (деструктивная)	1	1	0	1	0	7	0	0	1	1
Всего	59	4	29	3	29	39	50	37	21	11

Для руководителей с ролевой моделью взрослой женщины участниками сложной управленческой ситуации выступают сотрудники в ролевой модели девочки ($f = 15$), основной характеристикой которой является наивность, глупость. При ролевой модели молодого мужчины — это пожилая женщина ($f = 18$). Для деструктивных ролевых моделей молодого мужчины и молодой женщины нет определённых предпочтений, при этом характеристики сотрудников с такими ролевыми моделями носят преимущественно негативный уклон. Так, деструктивная роль молодого мужчины определяется руководителями как хитрый, лукавый, насмехающийся, а деструктивная роль молодой женщины — эгоцентричная, нарциссическая, самоуверенная, эмоциональная, карьеристка, требовательная. Полученные результаты свидетельствуют о том, что участники сложной управленческой ситуации описываются преимущественно в негативных тонах, при этом для руководителей с мужской ролевой моделью оппонентами становятся женские ролевые модели, а для руководителей с женской ролевой моделью — это роли младшего возрастного периода.

В случае новой моделируемой ситуации руководители с ролью взрослой женщины по-прежнему выбирают эту же роль, характеризую её как сдержанную. Это демонстрирует устойчивость сформированной ролевой модели, рассматриваемой женщинами-руководителями как успешной. Руководители с ролевой моделью взрослого мужчины в новой ситуации видели бы себя в роли молодого мужчины, связанной с уверенностью и высокой работоспособностью. Это означает склонность к изменению ведущей ролевой модели у данных респондентов на более успешную, с их точки зрения. Также они выбирают роль пожилого мужчины, определяемого как жёсткого руководителя. Следовательно, женская ролевая модель остается статичной как при реальной, так и при моделируемой ситуациях сложного управленческого решения. Тогда как мужская ролевая модель претерпевает изменения как непосредственно в самой модели, так и в её характеристиках, которые тяготеют в сторону большей жёсткости и решительности.

Руководители, использующие ролевые модели взрослого мужчины и взрослой женщины в большей степени характеризуются выраженным коллегиальным компонентом ($p = 0,001$)², что тесно связано с такими особенностями в управлении, как контроль и требовательность, которые сочетаются с демократичностью в принятии решения, делегированием полномочий и разделением ответственности с подчинёнными (Рисунок 1).

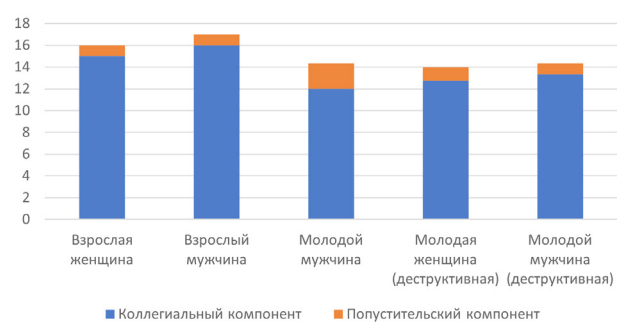


Рисунок 1. Различия в стилях управления в зависимости от предпочитаемой руководителями ролевой модели в сложной управленческой ситуации (в баллах)

Эти же ролевые модели чаще реализуют такую функцию, как конструктивность при принятии решений ($p = 0,02$), характеризующуюся в выработке таких управленческих решений, которые являются реальными и адекватными средствами выхода из сложной управленческой ситуации (Карпов, 2019) (Рисунок 2).

² Здесь и далее в скобках приводятся значения p , полученные в результате апостериорных различий по критерию LSD, после отклонения нулевой гипотезы по критерию Фишера.

Анализ различий склонности к виктимному поведению, показал, что у руководителей с ролевыми моделями взрослой женщины, взрослого мужчины и молодой женщины (деструктивная роль) в ситуации сложного управленческого решения, характеризуется гиперсоциальным типом виктимного поведения (выше нормы), которое проявляется в демонстрации положительного поведения в конфликте. Ролевая модель молодого мужчины имеет два типа виктимного поведения, проявляющихся выше нормы. Ведущим выступает гиперсоциальный тип виктимного поведения с соответствующими содержательными характеристиками. На втором месте — склонность к самоповреждающему и разрушающему поведению, которое характеризуется склонностью к риску, необдуманному поведению, зачастую опасному для себя и сотрудников.



Рисунок 2. Различия в конструктивной функции принятия решения в зависимости от предпочитаемой руководителями ролевой модели в сложной управленческой ситуации (в баллах)

Ролевая модель молодого мужчины (деструктивная модель) характеризуется двумя ведущими, одинаково выраженными типами виктимного поведения. Склонность к самоповреждающему и разрушающему поведению с соответствующими содержательными характеристиками и склонность к агрессивному поведению, что проявляется в тенденции к провоцирующему поведению (оскорбление, клевета, издевательство), а также к намеренному созданию конфликтной ситуации среди сотрудников. Остальные типы виктимного поведения либо ниже нормы (склонность к саморазрушающему поведению), либо расположены в среднем диапазоне.

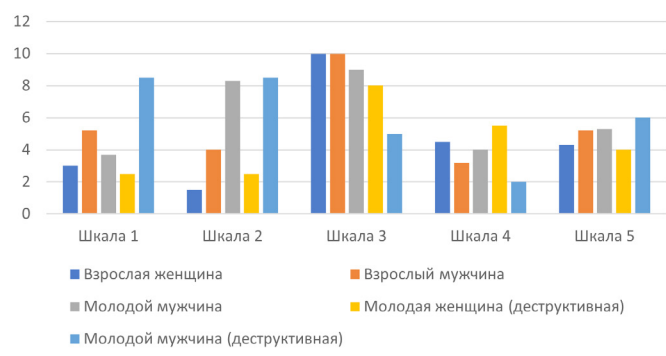


Рисунок 3. Различия в типах виктимного поведения в зависимости от предпочитаемой руководителями ролевой модели в сложной управленческой ситуации (в стенах)

Обозначения: Шкала 1 — склонности к агрессивному виктимному поведению. Шкала 2 — склонности к самоповреждающему и саморазрушающему поведению. Шкала 3 — склонности к гиперсоциальному поведению. Шкала 4 — склонности к зависимому и беспомощному поведению. Шкала 5 — склонности к некритичному поведению.

Выводы

Таким образом, проведённый анализ содержательных характеристик ролевых моделей руководителей образовательной организации в ситуации сложного управленческого решения, позволяет сформулировать следующие основные выводы.

1. Для управленцев среднего звена в образовательных организациях наиболее конфликтными выступают ситуации, связанные с привлечением сотрудников к административной ответственности и увольнением, причём первое характерно для руководителей мужского пола, а второе — для женщин. В этих ситуациях сложного управленческого решения руководители образовательных учреждений предпочитают ролевые модели, связанные с функциями контроля и руководства, относящиеся к периоду взрослости. При этом среди женщин-руководителей встречается примерно половина тех, которые эксплуатируют мужскую ролевую модель.

2. Наиболее эффективными ролевыми моделями для руководителей среднего звена образовательных организаций в ситуации сложного управленческого решения выступают роль взрослой женщины, связанная с такими характеристиками, как демократичность и уравновешенность, и роль взрослого мужчины, связанная с такими характеристиками, как уверенность и рассудительность. Управленцы с этими ролевыми моделями чаще реализуют конструктивную функцию при принятии решений и характеризуются выраженным коллегиальным компонентом стиля руководства. Вместе с тем, для руководителей с такими ролевыми моделями свойственна склонность к гиперсоциальному типу виктимного поведения, отличающемуся принципиальностью и требовательностью в конфликтных ситуациях.

3. Две мужские роли, относящиеся к периоду молодости, одна из которых имеет деструктивную направленность, являются неконструктивными ролевыми моделями, с выраженными характеристиками виктимного поведения, которые описываются как авантюристы, обладающие решительностью и уверенностью. Руководители, эксплуатирующие эти роли в сложной управленческой ситуации, намеренно актуализируют конфликт в результате провоцирующего поведения, которое может носить антиобщественную направленность, нарушать социальные нормы и этические ценности. Они доминантны, нетерпеливы, вспыльчивы, могут проявлять негативные эмоции в ситуации, требующей сложного управленческого решения. Полученные результаты частично подтверждают выдвинутую исследовательскую гипотезу о преобладании виктимных характеристик у руководителей с неконструктивными ролевыми моделями. В целом оказалось, что только две мужские роли, относящиеся к периоду молодости, будут отражать дисфункциональный стиль руководства, характеризующийся саморазрушительным поведением, рассматриваемым в научной литературе как токсичное лидерство.

4. Представленные эмпирические данные свидетельствуют в пользу теории так называемого токсичного лидерства, в рамках которой были определены две ролевые модели с аутоагрессивными формами взаимодействия, использованием сотрудников для достижения своих личных целей, созданием конфликтных ситуаций в коллективе и прочим. Можно констатировать, что данные настоящего исследования позволяют вскрыть значение ролевых моделей в поведении управленцев среднего звена образовательных учреждений в контексте токсичного лидерства, приводящего к ущербу организационной структуры. При этом следует иметь в виду, что соотношение ролевых моделей и их содержания весьма неоднозначны, и в наибольшей степени это касается процесса принятия решения в сложной управленческой ситуации в образовательной организации.

Несмотря на частичное подтверждение выдвинутой гипотезы, настоящая работа открывает перспективы для новых исследований, направленных на выявление особенностей токсичного лидерства в системе образования. Полученные результаты могут быть положены в основу разработки и реализации программ личностного и организационного консультирования по проблемам управления в сложных и конфликтных ситуациях в образовательных учреждениях.

Литература

- Андронникова, О. О. (2005). *Виктимное поведение подростков: факторы возникновения и профилактика*: монография. Новосибирск.
- Ветерок, Е. В., Перевозкина, Ю. М., Андронникова, О. О. (2016). Ролевые виктимные характеристики мужчин и женщин с разным профилем функциональной асимметрии мозга. *Вестник Новосибирского государственного педагогического университета*, 5(33), 88–101.
- Журавлев, А. Л., Рубахин, В. Ф., Шорин, В. Г. (1976). *Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом*. М.: Экономика.
- Карелин, А. А. (2007). *Большая энциклопедия психологических тестов*. М. Эксмо.
- Карпов, А. А. (2019). *Новые методики исследования метакогнитивной регуляции управленческой деятельности*. М.: МПСУ.
- Карпов, А. В., Перевозкина, Ю. М., Андронникова, О. О. (2019). Темпоральная системность ролевой социализации личности. *Перспективы науки и образования*, 5(41), 359–372.
- Перевозкина, Ю. М. (2019). *Субстанционально-темпоральная системность ролевой социализации личности: монография*. Новосибирск: НГПУ.
- Флоровский, С. Ю., Гусева, Л. Н. (2019). Ценности личности и ролевые предпочтения в командной работе: опыт эмпирического исследования. *Учёные записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы*, 31(1), 49–58.
- Штроо, В. А. (2012). Моббинг: экстремальные условия для личности или групповой защитный механизм? В кн.: А. А. Бучек, Ю. Неяскина, М. Фризен (ред.). *Личность в экстремальных условиях. Выпуск 2: сборник научных трудов* (107–111). Петропавловск-Камчатский: КамГУ им. Витуса Беринга.
- Arasli, H., Arici, H. E., Kole, E. (2020). Constructive Leadership and Employee Innovative Behaviors: A Serial Mediation Model. *Sustainability*, 12, 25–92.
- Bakkal, E., Serener, B., Aydintug, N. (2019). Toxic Leadership and Turnover Intention: Mediating Role of Job Satisfaction. *Revista de cercetare si interventie sociala*, 66, 88–102.
- Belbin, R. M. (2010). *Management teams: Why they succeed or fail*. 3rd Ed. Cambridge: The University of Cambridge Press.
- Bhandarker, A., Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1), 65–78.
- Bigsby, E., Bigman, C. A., Gonzalez, A. M. (2019). Exemplification theory: a review and meta-analysis of exemplar messages. *Annals of the International Communication Association*, 43(4), 273–296.
- Boddy, C. R. (2017). Psychopathic leadership a case study of a corporate psychopath CEO. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 141–156.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: a definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Erkutlu, H. Chafra, J. B. (2017). Leader's narcissism and organizational cynicism in healthcare organizations. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(5), 346–363.
- Fernandez, L. S., Joseph, B. A., van Dorp, J. (2006). Strategies for Managing Volunteers during Incident Response: A Systems Approach. *Homeland Security Affairs*, 2(3), 1–15.
- Hubert, A. B., Veldhoven van M. (2001). Risk-sector for undesirable behaviour and mobbing. *Europ. Journ. of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 415–424.
- Hur, J. (2012). Disaster management from the perspective of governance: case study of the Hebei Spirit oil spill. *Disaster Prevention and Management*, 2(3), 288–298.

- Kasalak, G., Aksu, M. (2016). How Do Organizations Intoxicate? Faculty's Perceptions on Organizational Toxicity at University. *Hacettepe Egitim Dergisi*, 31(4), 676–694.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Labrague, L. J., Lorica, J., Nwafor, C. E., van Bogaert, P., Cummings, G. G. (2020). Development and psychometric testing of the toxic leadership behaviors of nurse managers (ToxBH-NM) scale. *Journal of nursing management*, 28(4), 840–850.
- Lipman-Blumen J. (2010) Toxic Leadership: A Conceptual Framework. In Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S., Scaringella, J. L. (Eds.) *Handbook of Top Management Teams* (214-220). Palgrave Macmillan, London. Retrieved from http://10.1057/9780230305335_23.
- Magwenzi, B. V. (2018). *The Toxic Triangle: Exploring Toxic Leadership in Nursing Administration-A Phenomenological Study*. AT Still University of Health Sciences.
- Martin, R. (2015). *Consequences of Destructive Leadership and Millennial Followers* (Unpublished doctoral dissertation). University of the Incarnate Word, San Antonio, United States.
- Milosevic, I., Maric, S., Loncar, D. (2019). Defeating the Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and the Role of Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117–137.
- Plapp, T., Werner, U. (2006). Understanding Risk Perception from Natural Hazards: Examples from Germany. In W. Ammann, S. Dannenmann, L. Vulliet (Eds). *Risk 21* (101–108). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/258456202_Understanding_risk_perception_from_natural_hazards_Examples_from_Germany
- Ross, D. B., Sasso, M. T., Matteson, C. E., Matteson, R. W. (2020). Narcissistic and Sociopathic Leadership and the World of Higher Education: A Place for Mentoring, Not Mobbing. In: C. M. Crawford (ed.). *Confronting Academic Mobbing in Higher Education: Personal Accounts and Administrative Action* (69–103). Houston: University of Houston – Clear Lake, USA.
- Ruin, I., Gaillard, J.-C., Lutoff, C. (2007). How to Get There? Assessing Motorists' Flash Flood Risk Perception on Daily Itineraries. *Environmental Hazards*, 7(3), 235–244.
- Smith, N., Fredricks-Lowman, I. (2019). Conflict in the workplace: a 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 1–14.
- Taylor, S. G., Griffith, M. D., Vadera, A. K., Folger, R., Letwin, C. R. (2019). Breaking the cycle of abusive supervision: How disidentification and moral identity help the trickle-down change course. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 164–182.
- Uysal, H. T. (2019). The Mediation Role of Toxic Leadership in the Effect of Job Stress on Job Satisfaction. *International Journal of Business*, 24(1), 55–73.

Поступила 06.07.2020



Role models of heads, showing a toxic leadership in a complex situation management solutions

Olga O. ANDRONNIKOVA

Yuliya M. PEREVOZKINA

Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russian Federation

Andrey V. SERYY

Mikhail S. YANITSKIY

Kemerovo State University, Kemerovo, Russian Federation

Tatyana Y. PETROVSKAYA

Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russian Federation

Abstract. The purpose of this article is to study the informative characteristics of role models of managers who have constructive forms of management and toxic leadership. The study design assumed a description by each leader (N = 166, 100 men and 66 women, average age 44.2) of the situation of the complex managerial decisions that were encountered in his past experience. After identifying the registry of complex management decisions with managers, a number of diagnostic procedures were carried out, including testing on three questionnaires and role-based modeling of the situation of a complex management decision. Data analysis was carried out by combining the situation of a complex managerial decision, role model, perceptions, and motive depending on the gender of managers according to the χ^2 Pearson criterion. Then, the influence of the role model on leadership style and victim behavior (one-way analysis of variance — ANOVA) was studied. *Findings.* The use of analysis of variance showed that, depending on the preferred role model, managers differ in management styles and victim behavior. A statistically significant difference was found in the conniving and collegial components ($p < 0.01$), as well as in all parameters of the tendency to victimization behavior ($p < 0.04$). *Conclusions.* In a situation of a difficult managerial decision, the heads of educational institutions prefer role models associated with the functions of control and leadership. Half of the female respondents are inclined to use the male role model. Leaders showing the roles of mother and father in a difficult managerial situation are characterized by a tendency to hypersocial behavior ($p < 0.02$) and have constructive leadership styles. Leaders with a role model of a hero and a trickster in a difficult managerial situation demonstrate a victim behavior style and are prone to demonstrating toxic leadership. Another non-constructive leadership model is the role of the boy, which is associated with such parameters of victim behavior as dependence and uncriticality ($p < 0.001$). *The value of the results.* The article presents data to show the importance of role models in the behavior of managers of educational institutions, highlighted the role of victim characteristics in demonstrating toxic leadership.

Keywords: role model, situation of complex managerial decisions, toxic leadership, leadership style, victim behavior.

References

- Andronnikova, O. O. (2005). *Viktimnoe povedenie podrostkov: faktory vozniknoveniya i profilaktika* [Victim behavior of adolescents: factors of occurrence and prevention]: monografiya. Novosibirsk.
- Arasli, H., Arici, H. E., Kole, E. (2020). Constructive Leadership and Employee Innovative Behaviors: A Serial Mediation Model. *Sustainability*, 12, 25–92.
- Bakkal, E., Serener, B., Aydıntug, N. (2019). Toxic Leadership and Turnover Intention: Mediating Role of Job Satisfaction. *Revista de cercetare si interventie sociala*, 66, 88–102.
- Belbin, R. M. (2010). *Management teams: Why they succeed or fail*. 3rd Ed. Cambridge: The University of Cambridge Press.
- Bhandarker, A., Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1), 65–78.
- Bigsby, E., Bigman, C. A., Gonzalez, A. M. (2019). Exemplification theory: a review and meta-analysis of exemplar messages. *Annals of the International Communication Association*, 43(4), 273–296.
- Boddy, C. R. (2017). Psychopathic leadership a case study of a corporate psychopath CEO. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 141–156.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: a definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Erkutlu, H. Chafra, J. B. (2017). Leader's narcissism and organizational cynicism in healthcare organizations. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(5), 346–363.
- Fernandez, L.S., Joseph, B.A., van Dorp, J. (2006). Strategies for Managing Volunteers during Incident Response: A Systems Approach. *Homeland Security Affairs*, 2(3), 1–15.
- Florovskij, S. Y., Guseva, L. N. (2019). Cennosti lichnosti i rolevye predpochteniya v komandnoj rabote: opyt empiricheskogo issledovaniya [Personality and role preferences in work: experience of empirical research]. *Uchyonye zapiski Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo instituta psihologii i social'noj raboty*, 31(1), 49–58.
- Hubert, A. B., Veldhoven van M. (2001). Risk-sector for undesirable behaviour and mobbing. *Europ. Journ. of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 415–424.
- Hur, J. (2012). Disaster management from the perspective of governance: case study of the Hebei Spirit oil spill. *Disaster Prevention and Management*, 21(3), 288–298.
- Karelin, A.A. (2007). *Bol'shaya enciklopediya psihologicheskikh testov* [Big encyclopedia of psychological tests]. Moscow: Eksmo.
- Karpov, A.A. (2019). *Novye metodiki issledovaniya metakognitivnoj regulyacii upravlencheskoj deyatel'nosti* [New research methods for metacognitive regulation of managerial activity]. Moscow: MPSU.
- Karpov, A. V., Perevozkina, Yu. M., Andronnikova, O. O. (2019). Temporal'naya sistemnost' rolevoj socializacii lichnosti [Temporal systemic role-based socialization of personality]. *Perspektivy nauki i obrazovaniya*, 5(41), 359–372.
- Kasalak, G., Aksu, M. (2016). How Do Organizations Intoxicate? Faculty's Perceptions on Organizational Toxicity at University. *Hacettepe Egitim Dergisi*, 31(4), 676–694.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Harvard Business-School Press, Boston, MA.
- Labrague, L. J., Lorica, J., Nwafor, C. E., van Bogaert, P., Cummings, G. G. (2020). Development and psychometric testing of the toxic leadership behaviors of nurse managers (ToxBH-NM) scale. *Journal of nursing management*, 28(4), 840–850.

- Lipman-Blumen J. (2010). Toxic Leadership: A Conceptual Framework. In F. Bournois, J. Duval-Hamel, S. Roussillon, J. L. Scaringella (Eds.). *Handbook of Top Management Teams* (214-220). Palgrave Macmillan, London. Retrieved from http://10.1057/9780230305335_23.
- Magwenzi, B. V. (2018). *The Toxic Triangle: Exploring Toxic Leadership in Nursing Administration-A Phenomenological Study*. AT Still University of Health Sciences.
- Martin, R. (2015). *Consequences of Destructive Leadership and Millennial Followers*. (Unpublished doctoral dissertation). University of the Incarnate Word, San Antonio, United States.
- Milosevic, I., Maric, S., Loncar, D. (2019). Defeating the Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and the Role of Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117–137.
- Perevozkina, Y. M. (2019). *Substancional'no-temporal'naya sistemnost' rolevoj socializacii lichnosti* [The substantial-temporal system of role-based socialization of a personality]: monografiya. Novosibirsk: NGPU.
- Plapp, T., Werner, U. (2006). Understanding Risk Perception from Natural Hazards: Examples from Germany. In W. Ammann, S. Dannenmann, L. Vulliet (Eds). *Risk 21* (101–108). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/258456202_Understanding_risk_perception_from_natural_hazards_Examples_from_Germany
- Ross, D. B., Sasso, M. T., Matteson, C. E., Matteson, R. W. (2020). Narcissistic and Sociopathic Leadership and the World of Higher Education: A Place for Mentoring, Not Mobbing. In: C. M. Crawford (ed.). *Confronting Academic Mobbing in Higher Education: Personal Accounts and Administrative Action* (69–103). Houston: University of Houston – Clear Lake, USA.
- Ruin, I., Gaillard, J.-C., Lutoff, C. (2007). How to Get There? Assessing Motorists' Flash Flood Risk Perception on Daily Itineraries. *Environmental Hazards*, 7(3), 235–244.
- Smith, N., Fredricks-Lowman, I. (2019). Conflict in the workplace: a 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 1–14.
- Stroh, W. (2012). Mobbing: ekstremal'nyye usloviya dlya lichnosti ili gruppovoy zashchitnyy mekhanizm? [Mobbing: Extreme Conditions for the Personality or Group Defense Mechanism?] In A. A. Buchek, Yu. Neyaskina, M. Frizen (red.). *Lichnost' v ekstremal'nykh usloviyakh. Vypusk 2: sbornik nauchnykh trudov* (107–111). Petropavlovsk-Kamchatskiy: KamGU im. Vitusa Beringa.
- Taylor, S. G., Griffith, M. D., Vadera, A. K., Folger, R., Letwin, C. R. (2019). Breaking the cycle of abusive supervision: How disidentification and moral identity help the trickle-down change course. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 164–182.
- Uysal, H. T. (2019). The Mediation Role of Toxic Leadership in the Effect of Job Stress on Job Satisfaction. *International Journal of Business*, 24(1), 55–73.
- Veterok, E. V., Perevozkina, Yu. M., Andronnikova, O.O. (2016). Rolevye viktimnye karakteristiki muzhchin i zhenshchin s raznym profilem funkcional'noj asimmetrii mozga [Functional asymmetries of the brain]. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*, 5(33), 88–101.

Recived 06.07.2020